InternexT

INTERNATIONAL BUSINESS AND MANAGEMENT REVIEW

v.20, n. 3, e828, 2025| e-ISSN: 1980-4865 | http://internext.espm.br

A INFLUÊNCIA DA AMBIDESTRIA INTERNACIONAL NO POTENCIAL EXPORTADOR DE PMES BRASILEIRAS

Inocencia Boita Dalbosco[1]*, Ieda Margarete Oro[1], Dinorá Eliete Floriani[2] & Carlos Eduardo Carvalho[1]

[1]Universidade do Oeste de Santa Catarina – Chapecó (SC), Brasil.

[2]Universidade do Vale do Itajaí – Itajaí (SC), Brasil.

DETALHES DO ARTIGO

Recebido:
19 Set., 2024

Aceito:
22 Jul., 2025

Disponível online:
30 Set., 2025

Sistema de revisão
"Double Blind Review"

Editora-chefe:
Priscila Rezende da Costa

RESUMO

Objetivo: Analisar como a ambidestria internacional (AI) impacta o potencial exportador de pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras que participaram de um programa de apoio à exportação intitulado PEIEX. **Método:** A pesquisa é descritiva e qualitativa e utiliza a abordagem de múltiplos casos com 19 PMEs como amostra. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e análise documental. **Principais Resultados:** Os resultados mostram que a maioria das PMEs desenvolveu a ambidestria internacional, manifestada no desenvolvimento de produtos, na definição de *mix* de produtos para exportação e na adoção de novas tecnologias. As empresas melhoraram suas operações internas e adquiriram competências externas, o que fortaleceu seu potencial exportador. **Relevância / Originalidade:** Este estudo preenche um *gap* teórico ao explorar como a ambidestria internacional influencia o potencial exportador de PMEs, contribuindo para a compreensão dos processos de internacionalização em contextos emergentes. **Contribuições Teóricas / Metodológicas:** O estudo proporciona *insights* sobre a dinâmica entre ambidestria internacional e potencial exportador, oferecendo uma nova perspectiva sobre como PMEs podem alavancar sua capacidade de exportação por meio de estratégias de ambidestria. No aspecto metodológico, a pesquisa evidencia a eficácia da abordagem de múltiplos casos para entender fenômenos complexos. **Contribuições Sociais / para a Gestão:** A pesquisa oferece recomendações para gestores de PMEs sobre como otimizar suas estratégias de exportação e utilizar programas de apoio para superar barreiras e expandir as PMEs para o mercado internacional.

Palavras-chave: Ambidestria Internacional, Potencial Exportador, Pequenas e Médias Empresas, Estratégias de Internacionalização, Desenvolvimento de Produtos.

THE INFLUENCE OF INTERNATIONAL AMBIDEXTERITY ON THE EXPORT POTENTIAL OF BRAZILIAN SMES

ARTICLE DETAILS

Received:
Sept. 19, 2024

Accepted:
July 22, 2025

Available online:
September 30, 2025

Double Blind Review System

Editor in Chief:
Priscila Rezende da Costa

ABSTRACT

Objective: To analyze how international ambidexterity impacts the export potential of Brazilian small and medium-sized enterprises that participated in an export support program entitled PEIEX. **Method:** The research is descriptive and qualitative, employing a multiple-case study approach with 19 small and medium-sized enterprises as the sample. Data were collected through interviews and document analysis. **Main Results:** According to the findings, most small and medium-sized enterprises developed international ambidexterity, manifested in product development, in defining a product mix for export, and in adopting new technologies. Companies improved their internal operations and acquired external capabilities, which strengthened their export potential. **Relevance / Originality**: In this study, we fill a theoretical gap by exploring how international ambidexterity influences the export potential of small and medium-sized enterprises, contributing to the understanding of internationalization processes in emerging contexts. **Theoretical / Methodological Contributions**: We provide insights into the dynamics between international ambidexterity and export potential, offering a new perspective on how small and medium-sized enterprises can leverage their export capacity through ambidexterity strategies. From a methodological standpoint, we highlight the effectiveness of the multiple-case study approach in understanding complex phenomena. **Social / Managerial Contributions:** We provide recommendations for managers of small and medium-sized enterprises on how to optimize their export strategies and use support programs to overcome barriers and expand small and medium-sized enterprises into international markets.

Keywords: International Ambidexterity, Export Potential, Small and Medium-Sized Enterprises, Internationalization Strategies, Product Development.

*Autora correspondente: inocencia.dalbosco@unoesc.edu.br

https://doi.org/10.18568/internext.v20i3.828

CC BY NC SA

INTRODUÇÃO

No ambiente de negócios, a internacionalização oferece às pequenas e médias empresas (PMEs) a opção de diversificar os mercados. As PMEs buscam no mercado externo a oportunidade de ampliar as vendas, e a internacionalização surge como um trampolim para garantir recursos estratégicos e mitigar fatores institucionais (Ciasullo et al., 2020). Na internacionalização das PMEs, é necessário considerar fatores como o setor de atuação, o ambiente institucional, além da capacidade de comercialização do produto ou serviço no exterior (Winckler, 2018).

Muitas vezes, as PMEs não se internacionalizam por não terem as habilidades e capacidades para exportar, ficando restritas ao mercado interno (Teixeira & Barros, 2014). Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2017), as PMEs são consideradas menos capacitadas e não têm como enfrentar os custos que envolvem a inserção no comércio internacional. Entre as dificuldades, estão os recursos financeiros limitados e o gerenciamento, diferentemente das grandes empresas, com recursos tangíveis e intangíveis que favorecem a internacionalização (Knight & Kim, 2009). Dessa forma, internacionalizar requer habilidades e capacidades que desenvolvam a gestão do negócio para se posicionar estrategicamente, obter competitividade e conhecimento do comércio internacional.

Desenvolver capacidade dinâmica (CD) é um fator-chave para que a empresa se adapte ao ambiente de mudanças e sustentabilidade organizacional (Teece et al., 1997). No contexto da CD, na definição de *exploration* e *exploitation* de March (1991), Prange e Verdier (2011) desenvolveram o conceito de "ambidestria internacional" (AI) e constituíram um campo de pesquisa para estudos empíricos nas organizações.

Estudos anteriores sobre AI integraram visão combinativa com aprendizagem organizacional, inovação, sustentabilidade, competitividade institucional e desempenho das empresas. Exemplos incluem desempenho (Hsu et al., 2013) e relação entre instituição formal, desempenho exportador e programas institucionais (LiPuma et al., 2013); programas de promoção à exportação, AI e vantagens competitivas (Deng et al., 2018); instituição formal e processo de internacionalização (Parizotto, 2017); compromisso internacional para explicar a competitividade (Krinke et al., 2021); grau de internacionalização, AI e desempenho organizacional (Moura & Floriani, 2017); CD e processo de internacionalização de Uppsala (Vahlne & Jonsson, 2017); AI e sustentabilidade; e compromisso internacional e AI (Krinke et al., 2021). Entre os resultados, estão o impacto positivo da AI para o desenvolvimento de oportunidades, trabalho em rede (*networking*), desenvolvimento de confiança e globalização (Vahlne & Ivarsson, 2014).

No contexto dos estudos empíricos, desenvolver ambidestria pode aumentar o potencial exportador, estabelecendo condições favoráveis para alcançar o posicionamento estratégico das organizações no comércio internacional. Segundo Reuber e Fischer (1998), o tamanho da empresa ou o tempo de mercado não são fatores determinantes para a capacidade de internacionalização; em vez disso, é a experiência internacional da equipe de gestão que se revela como um recurso-chave na explicação da internacionalização das PMEs. Outros aspectos, como recursos financeiros, processos internos, capacidade de expansão, *stakeholders*, mercado e competitividade, podem ser considerados como benefícios do potencial exportador, de acordo com Vallejo Fernández (2020).

Embora as pesquisas tenham investigado a AI em vários contextos organizacionais, este estudo diferencia-se ao investigar a influência da AI no potencial exportador de PMEs em país emergente, apoiado pelo Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX). Nesse sentido, a questão de pesquisa que emerge é: como a AI influencia o potencial exportador de PMEs brasileiras? Com base na tipologia proposta por Prange e Verdier (2011) e no trabalho de Pinho e Prange (2016), este estudo teve como objetivo analisar a influência da AI para ampliar o potencial exportador das PMEs brasileiras.

Este estudo amplia o debate da AI em PMEs de mercados emergentes para promoção da exportação aliada ao contexto de empresas que participaram de programas de promoção à exportação. Investigar a AI nas empresas pode avançar significativamente o entendimento teórico dos negócios internacionais e fenômenos de gestão (Foss & Pedersen, 2019; Liu et al., 2022). Como contribuição teórica, com base na teoria de Prange e Verdier (2011), o estudo lançou luz à AI para o desenvolvimento das CD necessárias para aumentar o desempenho da internacionalização, oportunizando a expansão da teoria de interna-

cionalização, sobretudo no estudo das PMEs. Outra contribuição consiste no contexto empírico diferente de Pinho e Prange (2016), ao analisar a AI no desenvolvimento das CD (*exploration* e *exploitation*), consideradas essenciais para ampliar o potencial exportador das PMEs.

1. AMBIDESTRIA INTERNACIONAL EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

A ambidestria tem sido estudada sob diferentes perspectivas, incluindo aprendizagem organizacional, comportamento organizacional, inovação tecnológica e CD (Dolz et al., 2019; Popadiuk et al., 2018). Alguns autores observam a ambidestria como um elemento complementar e mediador para a vantagem competitiva organizacional (Zimmermann & Birkinshaw, 2016). Além disso, existe a percepção da ambidestria como um elemento que antecede a construção das CD e como consequência da gestão dessas capacidades (Pasamar et al., 2015).

Em razão de suas características conceituais singulares, a ambidestria é considerada uma tipologia da CD e, dessa forma, está positivamente associada ao desempenho organizacional (Teece, 2014). Nesse contexto, a escolha teórica deste estudo foi abordar a ambidestria como um subcampo da CD. Cada organização deve desenvolver sua própria CD individualmente, pois os recursos necessários variam. Portanto, não é possível definir uma lista exaustiva de CD (Fischer et al., 2010).

No *framework* desenvolvido por Prange e Verdier (2011), há alinhamento entre a CD de internacionalização e os processos de internacionalização, *exploitation* e *exploration*. A CD de internacionalização inclui:

- atingir um limite suficiente no mercado interno para competir externamente;
- consolidar recursos por meio da experiência internacional, criando processos para novas oportunidades;
- gerar aprendizado para atuar em mercados internacionais. Batra et al. (2021) referem-se ao processo de busca de oportunidades por investigação e recombinação para aprofundamento do conhecimento e desenvolvimento de melhores competências em comparação com as existentes. Nessa dimensão, integram-se as capacidades de agregar valor;
- ter capacidade de interrupção — realizar mudanças, quando necessário.

Estudos anteriores abordaram a AI e as dimensões de *exploitation* e *exploration*. Hsu et al. (2013) destacam que *exploitation* e *exploration* não são independentes uma da outra, pois, ao mesmo tempo que a empresa se dedica a assegurar sua viabilidade, deve dedicar-se a explorar novas alternativas, visando à sustentabilidade organizacional ao longo do tempo.

A integração entre *exploitation* e *exploration* pode tornar-se CD com o tempo; na expansão internacional, apresenta-se como estratégia essencial do processo, uma vez que pode garantir o sucesso da empresa a longo prazo (Deng et al., 2018). A ambidestria também se manifesta nas redes internacionais de inovação, conforme García-Pérez et al. (2021), que demonstram como a articulação simultânea de *exploitation* e *exploration* em redes colaborativas permite a troca de conhecimento, desenvolvimento de inovações e redução da incerteza nos processos de internacionalização. Essa atuação em rede permite que as empresas cultivem relacionamentos estratégicos e acessem recursos externos, fortalecendo tanto sua capacidade adaptativa quanto sua orientação para inovação, o que se reflete diretamente no desempenho internacional. Choi et al. (2019) revelam que a complexidade da AI está na adequação dos produtos existentes no mercado externo ou no desenvolvimento de inovações para as crescentes oportunidades de expansão internacional.

As categorias da AI, conforme Pinho e Prange (2016), são:

- *exploitation*: capacidade de limite, ou seja, as empresas desenvolvem um conjunto de capacidades em seu mercado doméstico e, quando atingem um patamar suficiente, consideram-se prontas para entrar em mercados estrangeiros; e capacidade de consolidação, que ajuda a empresa a criar estruturas internacionais, focar no reconhecimento de oportunidades, explorar sinergias e construir as habilidades necessárias para a expansão;
- *exploration*: capacidade de agregar valor, relacionada ao desenvolvimento de produtos ou habilidades de desenvolvimento de mercado; e capacidade de interrupção, que resulta em reconfiguração estratégica no nível corporativo ao questionar as rotinas operacionais existentes, ajudando a empresa a experimentar novas práticas, pensamento criativo e desenvolvimento tecnológico.

Portanto, a AI engloba o uso de decisões estratégicas, diluindo os riscos e as incertezas em relação às oportunidades, potencializando as diferenciações da organização, que se tornam vantagens competitivas (Zhou et al., 2016). Outra característica da AI, na percepção de Moura e Floriani (2017), é que ela permite à empresa maximizar os benefícios da globalização pelas oportunidades e minimizar os riscos e as estranhezas associados à expansão internacional. Fatores como a escassez de recursos financeiros e a restrição de competências e de capital humano ou organizacional podem prejudicar o sucesso no mercado internacional (Campos et al., 2019). Essas empresas não dispõem dos mesmos recursos e estruturas hierárquicas das grandes corporações (Dasí et al., 2015). Assim, pressupõe-se teoricamente:

- **Proposição 1:** O acesso das PMEs ao mercado internacional desenvolve a AI nas PMEs.

2. AMBIDESTRIA INTERNACIONAL E O POTENCIAL EXPORTADOR DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Pesquisas anteriores afirmam que a predisposição para a atividade exportadora (potencial exportador) está relacionada a variáveis como a visão, o comportamento, a percepção de oportunidades e a atitude de gestão, conduzindo a empresa a se desenvolver de forma dinâmica no mercado internacional (García-Castiblanco et al., 2020). As PMEs orientadas para o mercado externo precisam superar barreiras à exportação na busca de aumentar seu potencial exportador (Morkovina et al., 2018). Pesquisas focam no potencial exportador das PMEs, considerando recursos e capacidades como fatores-chave (Onkelinx et al., 2016). No Brasil, Cirera et al. (2015) estudaram empresas em pré-exportação e exportação, identificando a diversificação de produtos como essencial. Sui e Baum (2014) destacam que recursos estratégicos, como inovação, são cruciais para o desempenho exportador de empresas regionais que se internacionalizam gradualmente. No caso das PMEs, para Akdeve (2013), fatores como falta de conhecimento do mercado internacional, desconhecimento dos programas de promoção à exportação, insuficiência de capital e escassez de mão de obra qualificada afetam significativamente o potencial exportador.

De La Hoz et al. (2016) asseguram que estudos sobre o potencial de exportação muitas vezes são tratados de forma fracionada e, em muitos casos, por abordagens divergentes, afetando assim uma definição única sobre o tema. Portanto, neste estudo, o potencial exportador foi compreendido conforme as correntes teóricas que abordam: modelos pré-internacionalização e graduais de internacionalização; comportamento e perfil exportador; barreiras à exportação; e desempenho exportador. Em relação aos modelos de pré-internacionalização e graduais de internacionalização, Wiedersheim-Paul et al. (1978) destacam que, nessa fase, os principais fatores para a empresa exportar decorrem do gestor; outros fatores são o perfil da empresa e o ambiente em que está localizada, os quais influenciam a disposição favorável à exportação, bem como as decisões sobre o modo de entrada e questões ambientais (Roth & Corsi, 2023).

Quando se trata de barreiras à exportação, Leonidou (1995) define essas barreiras como limitações de ordem atitudinal, estrutural e operacional que impedem o início das exportações, bem como seu desenvolvimento e sustentação no mercado internacional. Para Carneiro et al. (2016), as barreiras internas podem incluir baixa prioridade dada aos mercados no exterior; falta de recursos financeiros; falta de conhecimento/experiência dos gestores; e estoque de produtos insuficiente para expansão. Por sua vez, as barreiras externas podem ser a falta de apoio governamental no estímulo às exportações, instabilidade da taxa de câmbio, barreiras legais e regulatórias no mercado de exportação, entre outros. Torrens et al. (2014) identificaram como determinantes do desempenho exportador as redes; o comprometimento com as exportações; o tamanho da empresa; a experiência do gestor; inovação; orientação ao empreendedorismo; orientação ao mercado; e pesquisa e desenvolvimento.

Com base no exposto, supõe-se teoricamente:

- **Proposição 2:** A AI desenvolve o potencial exportador das PMEs.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva com abordagem qualitativa e foi realizada por meio de entrevistas. Os sujeitos entrevistados foram selecionados com base nas funções que exercem e por terem participado do PEIEX. Eles foram identificados com a letra E e um número sequencial. Essa condição era necessária por causa do posicionamento do gestor

sobre a operacionalização e os reflexos desse processo (Northcutt & McCoy, 2004).

Para esta investigação, foram adotados os seguintes critérios de seleção dos casos, conforme orientações de Yin (2015):

- casos confirmatórios (possibilidade de replicação do mesmo fenômeno em outros casos);
- casos contrastantes (casos de não efetivação da exportação);
- casos com variações geográficas, tamanho da empresa, setores diferentes de atuação e produtos diversificados.

Os casos confirmatórios são PMEs que realizaram a primeira exportação, exportaram para um novo mercado ou estabeleceram relações comerciais internacionais com a possibilidade de replicar a experiência para outras organizações. A seleção dos casos contrastantes foi representada, nesta pesquisa, por PMEs que não efetivaram a exportação de produtos. Os casos com variações geográficas distintas foram selecionados nas regiões meio oeste, oeste e extremo oeste de Santa Catarina. A Tabela 1 apresenta os casos em estudo.

Nesse contexto, foram entrevistados 19 gestores de PMEs, sendo 16 casos confirmatórios e três casos contrastantes (casos de não efetivação da exportação), com variações geográficas, tamanho da empresa, setores diferentes de atuação e produtos diversificados. Quanto ao porte das empresas, de acordo com a classificação do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2022), 14 enquadram-se como PMEs, com um a 100 colaboradores, e cinco empresas têm mais de 100 colaboradores. O setor de atuação inclui indústrias (15) e comércio e serviços (4), abrangendo setores como fertilizantes, móveis, produtos de limpeza, *softwares*, máquinas e equipamentos, alimentos e bebidas, entre outros. O tempo de fundação das empresas entrevistadas varia de 1988 a 2000 (oito empresas) e de 2001 a 2020 (11 empresas).

A estrutura conceitual teórica (ver Tabela 2) mapeia a literatura sobre a temática da pesquisa, delimitando os recortes de pesquisa, as fontes bibliográficas e os trabalhos teóricos e empíricos que precederam o estudo (Yin, 2015).

Para a seleção das empresas participantes da pesquisa, foram considerados os seguintes parâmetros:

- o entrevistado ser vinculado ao PEIEX;
- o entrevistado ter acesso às informações de internacionalização e autorização para repassá-las.

Os entrevistados foram denominados de E1, E2 até E19.

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de dados primários e secundários. As entrevistas (239 páginas de transcrição) e os formulários de campo (189 páginas) foram classificados como dados primários, totalizando 428 páginas. Os dados secundários foram encontrados em documentos da empresa, como plano de trabalho (15 páginas) e plano de exportação (40 páginas), totalizando 1.045 páginas. A coleta ocorreu entre outubro de 2022 e janeiro de 2023. Nesta pesquisa, foi empregada a saturação teórica para determinar o número de participantes (Strauss & Corbin, 2008).

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (Mozzato & Grzybovski, 2011). Para analisar os dados da pesquisa, realizamos:

- transcrição das entrevistas;
- revisão da transcrição para verificar se mais informações eram necessárias;
- uso de uma planilha de saturação teórica para coletar evidências.

Os documentos foram utilizados simultaneamente com a análise das entrevistas para triangulação das informações, conforme preconizado por Yin (2015). A discussão dos resultados foi guiada pelas dimensões, categorias e definições operacionais da pesquisa e pelos autores que orientaram a concepção teórica.

4. DISCUSSÃO E RESULTADOS DA PESQUISA

4.1. A ambidestria internacional nas pequenas e médias empresas

Na primeira proposição, discutiu-se o acesso das PMEs ao mercado internacional quanto ao desenvolvimento da AI. Com base nesse contexto, em relação à capacidade de limite que integra a ação de *exploitation*, foi identificado que o processo de levantamento de informações e clientes no mercado internacional pelos respondentes considerou que o PEIEX disponibilizou ferramentas (8) para as empresas com vistas à realização de levantamento de informações e clientes no mercado internacional. A busca de dados foi desta-

Tabela 1. Apresentação dos casos.

Tipos de caso	Caso	Evidência	Região	Funcionários	Fundação	Setor	Produto
Confirmatório	E1	Primeira exportação	Oeste	40	2001	Indústria	Fertilizante
Confirmatório	E2	Novo mercado	Extremo oeste	114	2007	Indústria	Móveis
Confirmatório	E3	Primeira exportação	Oeste	45	1989	Indústria	Mel
Confirmatório	E4	Primeira exportação	Meio oeste	25	2008	Comércio	Sucata
Confirmatório	E5	Primeira exportação	Meio oeste	90	1988	Indústria	Estofados
Confirmatório	E6	Relações comerciais	Oeste	10	1997	Indústria	Produtos de limpeza
Confirmatório	E7	Não exportou	Extremo oeste	5	2017	Indústria e comércio	Móveis
Confirmatório	E8	Novo mercado	Meio oeste	417	1997	Indústria	Equipamentos de proteção individual
Confirmatório	E9	Relações comerciais	Oeste	65	2007	Indústria	Equipamentos
Contrastante	E10	Não exportou	Oeste	12	2011	Comércio/ serviço	*Software*
Confirmatório	E11	Novo mercado	Oeste	20	2010	Indústria	Vestuário *pet*
Confirmatório	E12	Primeira exportação	Extremo oeste	100	1994	Indústria	Vestuário
Contrastante	E13	Não exportou	Oeste	9	2011	Indústria	Travesseiro
Contrastante	E14	Não exportou	Extremo oeste	29	2019	Serviço	*Software*
Confirmatório	E15	Novo mercado	Oeste	100	1988	Indústria	Máquinas frigoríficas
Confirmatório	E16	Primeira exportação	Oeste	9	2017	Indústria	Alimentos
Confirmatório	E17	Relações comerciais	Oeste	84	1997	Indústria	Equipamento
Confirmatório	E18	Relações comerciais	Oeste	22	2015	Indústria	Cerveja artesanal
Confirmatório	E19	Novo mercado	Extremo oeste	437	1993	Indústria	Equipamento

cada pelas empresas (6) também como uma das capacidades que o programa auxiliou no desenvolvimento, seguida de *networking* (2), conhecimento de feiras e embaixadas (1), e duas empresas não justificaram suas respostas. De acordo com E8, "*são tantas ferramentas que o pessoal técnico tem pra dispor que realmente você tem várias formas de pesquisar, várias formas de conseguir filtrar aquela informação que precisa*".

O PEIEX ajuda as PMEs que já exportam a estruturar e profissionalizar suas operações de exportação. Conforme E19, "*é, basicamente nos mostrando as ferramentas que o governo federal, que nós não tínhamos conhecimento e que são gratuitas e que estavam ali. Que basicamente era saber o caminho e acessar*". A capacidade de limite ocorre quando a empresa desenvolve um conjunto de capacidades e

Tabela 2. Estrutura teórica da ambidestria internacional: *explotation e exploration*.

Categorias	Definição conceitual	Autores
Capacidade de limite	As empresas desenvolvem um conjunto de capacidades em seus mercados domésticos e, quando atingem um patamar suficiente, consideram-se prontas para entrar em mercados estrangeiros	Pinho e Prange (2016); Prange e Verdier (2011)
Capacidade de consolidação	Ajuda a empresa a criar estruturas internacionais, focar no reconhecimento de oportunidades, explorar sinergias, construir as habilidades necessárias para a expansão	Pinho e Prange (2016); Prange e Verdier (2011)
Capacidade de agregação de valor	Relacionada ao desenvolvimento de produtos ou habilidades de desenvolvimento de mercado	Pinho e Prange (2016); Prange e Verdier (2011)
Capacidade de interrupção	Resulta em reconfiguração estratégica no nível corporativo se questionadas as rotinas operacionais existentes. Ajuda a empresa a experimentar novas práticas, pensamento criativo e desenvolvimento tecnológico	Pinho e Prange (2016); Prange e Verdier (2011)
Potencial exportador		
Pré-internacionalização e graduais	Perfil da empresa, ambiente em que a empresa está localizada	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)
Perfil exportador	Motivações, obstáculos, gestão, tamanho da empresa, destino da exportação	Becker e Egger (2013); Cavusgil et al. (1979)
Barreiras à exportação	Conhecimento/experiência dos gestores, barreiras legais e regulatórias, dificuldade de encontrar clientes no exterior, dificuldade de receber pagamentos, riscos das vendas no exterior, entendimento sobre aspectos culturais estrangeiros	Kahiya et al. (2014); Wright et al. (2007)
Desempenho exportador	Redes, comprometimento com as exportações, experiência do gestor, inovação, orientação ao mercado, pesquisa e desenvolvimento, percentual das vendas sobre percentual de exportações	Aaby e Slater (1989); Zou e Stan (1998)

se sente pronta para entrar no mercado estrangeiro (Pinho & Prange, 2016). Constatou-se que as ferramentas e o relacionamento geraram confiança para entrar no mercado externo, o que seria difícil ou impossível sem esse apoio.

Em relação à capacidade de consolidação vinculada à *exploitation*, constatou-se que ela ocorre quando a empresa consegue criar estruturas internacionais, reconhecer oportunidades e explorar sinergias, construindo as habilidades necessárias para a expansão. A internacionalização das empresas, especialmente das PMEs, acompanha o desenvolvimento de condições internas e externas que auxiliam e suportam esse processo organizacional.

Um aspecto pouco explorado na literatura é o papel das instituições públicas na ativação da AI em PMEs. Os dados sugerem que a ambidestria não surgiu apenas de uma orientação estratégica interna; ela também foi induzida por mecanismos institucionais estruturados, o PEIEX. Isso amplia a compreensão do construto, indicando que, em mercados emergentes, a ambidestria pode depender menos da pró-atividade da firma e mais do apoio externo sistematizado, especialmente em fases iniciais da internacionalização. Essa observação complementa estudos como os de Andreassen et al. (2023) e LiPuma et al. (2013), sugerindo que o papel das políticas públicas pode ser repensado não apenas como suporte, mas como fator transformador de CD.

Nesta pesquisa, verificaram-se dois pontos de destaque. Em primeiro lugar, está o conhecimento adquirido (6), conforme destaca E2: "*A maior influência acredito que foi, realmente, o desenvolvimento dos nossos colaboradores aqui dentro? O maior ganho junto com o PEIEX foi o conhecimento da parte operacional*". O segundo ponto é a experiência adquirida (6). De acordo com E3: "*É um negócio que parecia de outro mundo, que agora é muito mais simples. Você consegue entender, você já fez, você já tem a experiência. Você tem portais que você acessa e consegue informação muito rápido. Então, facilitou muito*".

Constatou-se que a influência e os benefícios no processo de internacionalização integram um conjunto de fatores que estruturam a empresa, visando que a exportação seja um processo constante, mesmo após a participação no programa, corroborando Campos et al. (2019).

A pesquisa também demonstrou as contribuições para a participação e/ou expansão da PME no mercado internacional, como o conhecimento e a aprendizagem que o programa oportunizou, conforme dizem E3: "*Facilitando a tomada de decisão, a facilidade de você conseguir montar um custo de frete, de você buscar o cliente. De todas essas formas*"; e E16, "*Eu diria que ele foi o divisor de águas? Que ele foi o que nos deu o impulso para acreditar que tinha como a gente crescer também lá fora. Poder ver o nosso produto lá fora*".

Os entrevistados afirmam que participar do programa revelou à empresa estruturas de apoio e processos operacionais desconhecidos que poderiam limitar a consolidação. E18 destacou a influência: "*E agora o F. foi pro Paraguai numa feira que* [....]*, a gente tá vivenciando esse retorno pós-feira? Que também é um local superconsolidado, que permitiu várias reuniões, vários encontros, então, com empresários*". A análise da capacidade de agregar valor se deu de acordo com a dimensão da *exploration*, que, segundo Batra et al. (2021), se refere ao processo de busca de oportunidades por investigação e recombinação para aprofundar o conhecimento e desenvolver melhores competências em comparação com as existentes. Nessa dimensão, integram-se as capacidades de agregar valor e de interrupção.

A capacidade de agregar valor envolve avaliar quais produtos são potenciais para exportação. A maioria dos entrevistados já tinha um produto definido, estando em fase de exportação ou com intenção de exportar. O programa potencializou a ação de exportação, agregando valor à operacionalização por meio do conhecimento técnico dos processos e da regulamentação relacionados à exportação. Para E11, "*como eu coloquei, no nosso caso, a gente faz camas e roupas.* [...] *A gente descobriu que as roupas a gente consegue com facilidade e as camas a gente teria algum problema? Regulatório*".

Algumas empresas trabalham com apenas um produto, e o programa ajudou a agregar valor nesse segmento. Para E8: "*Então, a gente tem um* mix *de produtos muito grande. Eles são produtos técnicos. Só que nós precisávamos refinar isso. E graças assim à ajuda, esse trabalho, esse desenvolvimento técnico, a gente entendeu que precisava trabalhar refinado, dez, 20 produtos*".

A influência do programa na qualidade dos produtos e processos foi analisada. Constatou-se que a maior agregação de valor veio da padronização de processos e embalagens. Esse resultado sugere que a *exploration* nas PMEs vai além do desenvolvimento de produtos. A padronização de processos e as melhorias operacionais também se consolidam como formas de inovação incremental que ampliam o potencial exportador, especialmente em setores industriais de menor complexidade tecnológica.

A literatura tem se concentrado nas inovações radicais ou em novos mercados como formas de *exploration*, mas o presente estudo indica que, em empresas de pequeno porte, o refinamento técnico e a formalização de processos produtivos também cumprem esse papel, dialogando com García-Pérez et al. (2021) e Popli et al. (2022). Constatou-se que a qualidade dos produtos e processos melhora quando as empresas se adequam às normas, fornecendo informações técnicas específicas para exportação. Isso economiza recursos organizacionais, como tempo, pessoal e planejamento de exportação. Esse resultado está em conformidade com Prange e Bruyaka (2016), que argumentam que a adoção de estratégias ambidestras de internacionalização fomenta inovações em produto e processo, demonstrando desempenho superior. Tal achado sugere a ampliação do entendimento sobre *exploration* em PMEs, incluindo formas de inovação incremental ligadas a processos internos, padronização e formalização operacional. A literatura até então priorizava inovações de produto ou mercado como evidências de *exploration*, mas os resultados deste estudo sugerem que melhorias processuais também podem ser entendidas como manifestações legítimas dessa CD.

A capacidade de agregação de valor integra uma importante estratégia de internacionalização no que se refere à *exploration*. Ao participar do programa, as empresas tiveram a oportunidade de estruturar-se internamente e de reduzirem os custos de oportunidade, além de desenvolverem capacidades e valores (Pinho & Prange, 2016).

A capacidade de interrupção resulta da reconfiguração estratégica que questiona rotinas operacionais,

permitindo à empresa experimentar práticas novas, pensamento criativo e desenvolvimento tecnológico (Pinho & Prange, 2016). Buscou-se compreender esse ponto com base nas estratégias de desenvolvimento de produtos. A definição do *mix* de produtos partiu de critérios técnicos, ou seja, o apoio técnico do programa fez com que as empresas ampliassem seu quantitativo de produtos, impactando igualmente o mercado interno, conforme E4: "*Mas nós lançamos bastantes produtos depois do PEIEX. Não pensando só na exportação, mas também no mercado interno*".

Uma das capacidades de interrupção desenvolvidas foi o uso de novas tecnologias que a empresa não conhecia antes de participar do programa, como a aquisição de equipamentos para o controle da qualidade; a informação sobre ferramentas de pesquisa relacionadas ao mercado internacional, tanto técnicas quanto comerciais; o uso de *softwares* na gestão voltados à exportação e à pesquisa e ao desenvolvimento. Para E16, "*principalmente no maquinário. Você sai daquele artesanal. Ou seja, muitas práticas internas e processos e máquinas foram alterados justamente porque a gente conheceu*".

Em análise à proposição 1, em relação à CD de internacionalização, infere-se que a maioria das empresas desenvolveu algumas das capacidades, seja de limite, seja consolidação, seja de agregação valor ou interrupção, seja, consequentemente, a AI. A AI, por sua vez, potencializou o desempenho das organizações na internacionalização, pois, ao desenvolver capacidades aparentemente opostas, as organizações desenvolveram capacidades diferenciadas, confirmando a literatura de Choi et al. (2019) e Prange e Verdier (2011).

A pesquisa demonstrou a ocorrência pelo desenvolvimento de produtos ou pela definição de *mix* de produtos para exportação, além de novas tecnologias e outros. Prange e Verdier (2011) afirmam que o processo de internacionalização faz com que as empresas criem conjuntos de CD, refletindo no desempenho em longo prazo. Assim, a AI é a base de uma empresa internacional sustentável.

Em estudos conduzidos no contexto europeu, Andreassen et al. (2023) constataram que PMEs com estratégias de ambidestria bem desenvolvidas demonstraram maior capacidade de adaptação aos mercados internacionais por meio do aprimoramento de processos internos e da aprendizagem organizacional. Os achados reforçam o papel da ambidestria como vetor de transformação estrutural nas PMEs, mesmo em contextos regulatórios distintos, como é o caso da Europa. Assim, os resultados desta pesquisa se alinham com a evidência internacional de que estratégias ambidestras são centrais para desenvolver capacidades de internacionalização em PMEs inseridas em programas de apoio.

Além disso, Popli et al. (2022) demonstraram que a ambidestria atua como variável mediadora entre inovação e desempenho internacional em PMEs de mercados emergentes. Os autores destacam que a articulação equilibrada entre exploração de mercados e desenvolvimento interno de capacidades promove ganhos significativos no posicionamento competitivo internacional. Assim, os resultados qualitativos desta pesquisa corroboram tal perspectiva ao evidenciar que as empresas estudadas não apenas adotaram práticas ambidestras, mas também observaram melhorias tangíveis em seus processos e resultados exportadores.

4.2. Ambidestria internacional e o potencial exportador das pequenas e médias empresas

A proposição 2 aborda a AI no desenvolvimento do potencial exportador das PMEs. O conceito de potencial exportador pode ser definido como o conjunto de condições que uma empresa pode utilizar para aproveitar suas forças e as oportunidades do mercado internacional (De La Hoz et al., 2016). A primeira análise ocorreu com base em modelos de pré-internacionalização e graduais, nos quais as PMEs têm o processo de decisão da exportação centralizado normalmente no gestor, levando em consideração tanto o perfil organizacional quanto o ambiente competitivo, especialmente em relação à atuação próxima de outras empresas exportadoras. Dessa forma, desenvolve-se uma disposição favorável à exportação, e a interação entre esses três fatores pode gerar influência positiva. A pesquisa demonstrou que, antes de participar do PEIEX, algumas empresas atuavam no âmbito internacional (7), enquanto a maioria (12) ainda não havia iniciado essa atuação.

A atuação do programa proporcionou melhorias às empresas que antes não exportavam, como: a escolha correta do mercado-alvo para o estudo (2); e melhorias nos processos de logística/expedição (1).

Conforme E3, "*ficou bem mais claro. Como você buscar o cliente lá fora, como você fazer uma cotação de frete marítimo, a questão documental, o* invoice*. Todos esses trâmites aí que pareciam ser um bicho de sete cabeças, acabou facilitando*". Assim como fornecendo conhecimento para que a empresa pudesse exportar diretamente (1), e base para entender as documentações e os trâmites legais envolvidos na exportação (1); além de compartilhar ferramentas e pesquisas gratuitas para a empresa (1). Assim, a experiência auxiliou a despertar a competitividade dessas empresas. Segundo E8: "*Você tendo um suporte nisso, te aconselhando, mostrando caminho, acaba facilitando bastante o processo. A gente fazia exportação anual, semestral. A gente não tinha muita aquela coisa de estudar o mercado*".

Em seguida, foi analisado o envolvimento da empresa em atividades de exportação. Seis delas realizavam exportações esporádicas, oito, exportações habituais, e seis não exportavam. Assim, observa-se que 70% dos respondentes tinham contato com a exportação, fosse de forma esporádica, fosse habitual, enquanto 30% dos respondentes ainda não realizavam atividades de exportação.

Quanto às motivações dos entrevistados para a exportação ou para continuar exportando, os principais motivos são a questão financeira, *marketing*, credibilidade e melhoria de processos. Os entrevistados vislumbram na exportação a oportunidade de melhoria no faturamento da empresa, sendo ela uma das principais motivações. Conforme o relato de E4: "*Olha, principalmente, ter mais clientes? Trouxe* know-how *pros clientes nossos agora internos? Trouxe um respaldo assim ó: 'a empresa é apta a exportar'. Então, pra nós, vamos dizer que gerou uma espécie de certificado? Uma certificação*".

Entre os destinos das exportações das empresas após aderirem ao PEIEX, a maioria dos países-alvo se concentra na América, seguida de Europa e Ásia. Constata-se um comportamento relacionado à criação de *know-how* em negociações com países mais próximos, com acordos comerciais já estabelecidos de longa data, como os da América Latina. A escolha do país para exportação depende de uma pesquisa de mercado para verificar a viabilidade do produto, influenciada pela abordagem estratégica, modo de entrada e fatores ambientais no contexto internacional (Roth & Corsi, 2023).

A maioria das empresas considera o porte uma vantagem na internacionalização, pois facilita a disseminação de informações e a estruturação da exportação. Os entrevistados destacaram que não existe um setor específico para exportação; as operações nacionais e internacionais são realizadas juntas. O suporte técnico do PEIEX otimiza o uso de ferramentas e promove a aprendizagem na empresa.

Na investigação do potencial exportador, questionou-se sobre as barreiras à exportação. Para Leonidou (1995), elas são limitações de ordens atitudinal, estrutural e operacional, que impedem o início das exportações, bem como o desenvolvimento e a sustentação no mercado internacional. As PMEs enfrentam barreiras como certificações internacionais e falta de conhecimento sobre a cultura local, concorrência, logística, nomenclatura comum do Mercosul, negociação, finanças, idioma, entre outros fatores do país-alvo. Os resultados condizem com o que dizem Kalafsky e Duggan (2016), para quem a falta ou pouca experiência internacional são vistas como barreiras para as PMEs. As barreiras externas incluem a falta de apoio governamental, instabilidade da taxa de câmbio, obstáculos legais e regulatórios, preços baixos para competir, impacto da crise financeira global, informações de mercado inadequadas e dificuldade em encontrar distribuidores confiáveis no exterior.

Ao identificar essas barreiras, os técnicos do PEIEX tratam dos possíveis riscos à exportação e propõem formas de minimizá-los. O objetivo foi compreender a percepção dos entrevistados sobre a contribuição do PEIEX na superação dessa condição e na redução dos riscos. As respostas ressaltaram que o PEIEX contribuiu de forma significativa para a compreensão dos riscos à exportação, fossem financeiros, fossem de informações sobre como exportar, fossem técnicos para analisar o cenário, fossem legislação e conhecimento a respeito do processo, a exemplo do mencionado por E19: "*Tinha um país que era de alto risco pela nossa análise, eles não queriam pagar antecipado. Então, com a ajuda do PEIEX conhecemos a carta garantia, que é aquele documento em que havia o depósito antecipado no banco lá*".

A literatura recente reforça a ideia de que ambientes turbulentos e incertos exigem estratégias ambidestras para mitigar riscos e sustentar o desempenho exportador. Zhang e Wu (2023) evidenciam que, sob condições de elevada incerteza, a ambidestria

estratégica atua como moderadora da *performance* exportadora, permitindo que as empresas se adaptem com flexibilidade sem comprometer sua eficácia operacional. Esses achados dialogam com os relatos dos entrevistados desta pesquisa, que identificaram no PEIEX um vetor de redução de riscos operacionais e mercadológicos, sobretudo por meio de orientação técnica e do suporte estratégico à tomada de decisão internacional. Os resultados obtidos neste estudo também indicam que, em mercados emergentes, o desenvolvimento de capacidades ambidestras pode ser fortemente condicionado por estímulos institucionais externos, como os programas de apoio à exportação. Isso contrasta com a literatura dominante, que tipicamente aborda a ambidestria como um fenômeno endógeno à firma, e abre espaço para futuras pesquisas que explorem o papel das políticas públicas como agentes catalisadores de CD.

Esta pesquisa identifica uma terceira função: mitigar riscos operacionais e estratégicos. Empresas relatam que o PEIEX ajuda a lidar com incertezas sobre mercados, garantias de pagamento e normas internacionais. Tal constatação reforça a ideia de que programas de apoio à exportação não apenas estimulam a inovação e a eficiência, mas também viabilizam uma capacidade adaptativa voltada à gestão de riscos internacionais, o que configura uma possível extensão do conceito de ambidestria em contextos emergentes.

Esse resultado permite ampliar a compreensão da AI ao propor a gestão de riscos como uma terceira dimensão prática sua, ao lado de *exploration* e *exploitation*. Tal perspectiva sugere a necessidade de refinamento dos modelos teóricos existentes, especialmente no que tange ao contexto de PMEs em mercados emergentes.

Na dimensão potencial exportador e categoria desempenho exportador, o estudo revelou que as empresas exportadoras, após a qualificação do PEIEX, ampliaram o percentual de exportação. A qualificação da PME contribui para o potencial exportador, seja como estrutura pública de fomento à exportação, seja como forma de transferência de conhecimento, seja pelo aumento da competitividade regional. Os fatores dependem da adequação a respeito de algumas regulamentações, investimentos em *marketing* internacional, formação de preços que contribuam com a entrada no mercado-alvo, parceiros logísticos com tabelas de frete competitivas, entre outras ações.

No âmbito do *marketing*, após a participação no programa, além da criação de materiais em outro idioma, as empresas começaram a utilizar as redes sociais com mais frequência, como Instagram, Facebook, WhatsApp e LinkedIn, para facilitar e estreitar relações com parceiros, fornecedores, assim como ter contato com outras empresas do setor e desenvolver relacionamento com executivos da área de atuação.

Embora a literatura revisada destaque amplamente a importância da CD de *exploitation* e *exploration* para o desenvolvimento do potencial exportador (Pinho & Prange, 2016; Prange & Verdier, 2011), os dados empíricos revelaram um aspecto ainda pouco aprofundado: a redução da percepção e exposição a riscos como resultado da participação em programas de apoio à exportação. Ao mencionar ferramentas como cartas de crédito, análises de risco de países e acesso a apoio técnico institucional, os entrevistados indicam que a AI pode incorporar também capacidades de mitigação de riscos, que não se enquadram exclusivamente como exploração ou consolidação, mas sim como um subcomponente transversal das capacidades dinâmicas. Essa evidência empírica contribui com o refinamento teórico, ao sugerir que a atuação ambidestra em PMEs exportadoras não apenas promove inovação e eficiência, mas também estrutura mecanismos de proteção ante incertezas institucionais e operacionais do mercado internacional. Trata-se, portanto, de uma lacuna teórica que merece maior atenção nos modelos de AI, especialmente no contexto de mercados emergentes.

O estudo apresenta três contribuições teóricas originais para o campo da AI e da internacionalização de PMEs:

- A introdução da dimensão de mitigação de riscos como subcomponente transversal da AI, evidenciada empiricamente no contexto de PMEs brasileiras, o que expande os modelos teóricos tradicionais;
- O reconhecimento do papel ativo de programas públicos como indutores externos de capacidades ambidestras, propondo que políticas institucionais podem atuar como agentes transformadores da CD em mercados emergentes;
- A ampliação do conceito de *exploration* para incluir inovações processuais internas e padronizações operacionais, além das tradicionais inovações de produto e mercado, especialmente no contexto de PMEs industriais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desta pesquisa foi analisar como a AI influencia o potencial exportador de PMEs brasileiras. Para isso, foram pesquisados 19 casos de PMEs que participaram do PEIEX, todos localizados na região oeste de Santa Catarina.

Constatou-se que, no processo de *exploitation* internacional, o conhecimento de ferramentas técnicas e comerciais relacionadas ao mercado internacional foi uma CD que proporcionou aprendizagem organizacional. Esse tipo de aprendizagem consiste no desenvolvimento de habilidades e na aquisição de conhecimento para atuar no mercado de exportação. O estudo revelou que as empresas consolidaram os recursos existentes, o que lhes permite criar processos e rotinas para explorar novas oportunidades.

No processo de internacionalização, as PMEs valorizaram a padronização dos processos e embalagens, melhorando produtos, reduzindo custos e aumentando a competitividade. Adaptações para o mercado externo também trouxeram ganhos internos significativos. Outro resultado foi a estruturação da empresa tanto para o mercado interno quanto para a exportação. Adaptaram produtos, reduziram custos de frete, obtiveram certificações e criaram um departamento de pesquisa e desenvolvimento para suporte à exportação.

Constatou-se que a maioria das empresas desenvolveu algumas das CDs de internacionalização, como limite, consolidação, agregação de valor ou interrupção, e, consequentemente, a AI, fosse pelo desenvolvimento de produtos, fosse pela definição de *mix* de produtos para exportação, fosse pela incorporação de novas tecnologias. Infere-se que, no *exploitation* (limite e consolidação), as empresas realizaram melhorias internas na organização e, no *exploration* (agregação de valor e interrupção), adquiriram competências externas para o mercado internacional.

O potencial exportador depende da prioridade dada aos mercados estrangeiros, considerando as barreiras como falta de conhecimento dos gestores, apoio governamental insuficiente, obstáculos legais e regulatórios, dificuldades em encontrar clientes e receber pagamentos, riscos das vendas internacionais, familiaridade com práticas comerciais e compreensão cultural. Além dos benefícios financeiros, há ganhos operacionais ao qualificar empresas para o mercado internacional.

A AI aumentou o potencial exportador das PMEs desenvolvendo quatro CD de internacionalização. Os processos internos superaram barreiras existentes para a exportação. O estudo trouxe contribuições práticas, como diagnósticos organizacionais para identificar pontos fortes e fracos e preparar as empresas para o mercado global. Também proporcionou aprendizado internacional inédito. Concluiu-se que desenvolver a AI e suas capacidades cria condições para inserir as PMEs no mercado global e aumentar seu potencial exportador.

Em termos de contribuição teórica, o estudo amplia a compreensão do conceito de AI ao identificar três dimensões emergentes não plenamente exploradas na literatura:

- a mitigação de riscos como subcomponente transversal da ambidestria;
- o papel estruturante de instituições públicas como ativadoras de CD;
- a inovação de processos e estruturas internos como estratégia de *exploration* viável e eficaz para PMEs.

Essas evidências empíricas reforçam a originalidade do estudo e sugerem caminhos para avanços teóricos em pesquisas futuras.

Quanto às limitações, observa-se que as CD de internacionalização foram aplicadas em 19 casos, o que limita a generalização dos resultados. Além disso, os dados foram baseados na opinião de um único respondente de cada empresa. Pesquisas futuras podem incluir diferentes contextos, adotar tamanhos amostrais maiores, utilizar outras fontes de dados e focar em uma abordagem longitudinal. O estudo das CD de internacionalização pode ser reaplicado com as empresas futuramente para identificar o processo de expansão ou não da atuação internacional após a qualificação. Como a pesquisa foi aplicada no contexto brasileiro, emerge a oportunidade de extrapolar a compreensão dos resultados para outros países, especialmente os emergentes, com o objetivo de identificá-los e compará-los.

REFERÊNCIAS

Aaby, N. E., & Slater, S. F. (1989). Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. *International Marketing Review*, *6*(4). https://doi.org/10.1108/EUM0000000001516

Akdeve, E. (2013). The determinants of export potential: A case of Ankara manufacturing sector. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 4(3), 745-751.

Andreassen, T. W., Lervik-Olsen, L., & Colurcio, M. (2023). Dynamic capabilities and internationalization: Exploring ambidexterity in European SMEs. *International Small Business Journal*, *41*(2), 129-150. https://doi.org/10.1177/02662426221124813

Batra, I., Preethi, P., & Dhir, S. (2021). A meta-analytical review of antecedents of organizational ambidexterity. *International Journal of Knowledge Management*, 17(4), 28-51. https://doi.org/10.4018/IJKM.2021100102

Becker, S. O., & Egger, P. H. (2013). Endogenous product versus process innovation and a firm's propensity to export. *Empirical Economics*, *44*, 329-354. https://doi.org/10.1007/s00181-009-0322-6

Campos, J., Braga, V., & Correia, A. (2019). Public policies for entrepreneurship and internationalization. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10(4), 975-995. https://doi.org/10.1108/JSTPM-04-2018-0044

Carneiro, J., Bianchi, C., & Gomes, R. M. (2016). Exportações brasileiras: Benefícios e obstáculos na percepção das empresas. *Tecnologias de Administração e Contabilidade*, 6(1), 22-38. https://doi.org/10.21714/2236-02632016v6n1tac106

Cavusgil, S., Bilkey, W. & Tesar, G. (1979). A note on the export behavior of firms: exporter profiles. *Journal of International Business Studies*, *10*, 91-97. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490633

Choi, Y., Cui, L., Li, Y., & Tian, X. (2019). Focused and ambidextrous catch-up strategies of emerging economy multinationals. *International Business Review*, 29(6), 101567. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.01.002

Ciasullo, M. V., Montera, R., Cucari, N., & Polese, F. (2020). How an international ambidexterity strategy can address the paradox perspective on corporate sustainability: Evidence from Chinese emerging market multinationals. *Business Strategy and the Environment*, *29*(5), 2110-2129. https://doi.org/10.1002/bse.2490

Cirera, X., Marin, A., & Markwald, R. (2015). Explaining export diversification through firm innovation decisions: The case of Brazil. *Research Policy*, 44(10), 1962-1973. https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.06.004

Dasí, À., Iborra, M., & Safón, V. (2015). Beyond path dependence: Explorative orientation, slack resources, and managerial intentionality to internationalize in SMEs. *International Business Review*, 24(1), 77-88. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.06.003

De La Hoz, E., González, Á. L., & Santana, A. (2016). Metodología de medición del potencial exportador de las organizaciones empresariales. *Información Tecnológica*, 27(6), 11-18. https://doi.org/10.4067/S0718-07642016000600003

Deng, P., Liu, Y., Gallagher, V. C., & Wu, X. (2018). International strategies of emerging market multinationals: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Management & Organization*, *26*(4), 408-425. https://doi.org/10.1017/jmo.2017.76

Dolz, C., Iborra, M., & Safón, V. (2019). Melhorar a probabilidade de sobrevivência das PME durante crises financeiras e económicas: A importância dos TMTs e da propriedade familiar para a ambidestria. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(2), 119-136.

Fischer, T., Gebauer, H., Gregory, M., Ren, G. J., & Fleisch, E. (2010). Exploitation or exploration in service business development? Insights from a dynamic capabilities perspective. *Journal of Service Management*, 21(5), 591-624. https://doi.org/10.1108/09564231011079066

Foss, N. J., & Pedersen, T. (2019). Microfoundations in international management research: The case of knowledge sharing in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 50(9), 1594-1621. https://doi.org/10.1057/s41267-019-00270-4

García-Castiblanco, C. P., Díaz-Ariza, D. M., & Aguilar-Galeano, E. (2020). Uso de programas de apoio à exportação por empresas verdes na Região de Bogotá. *Revista EAN*, (89), 197-214. https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2872

García-Pérez, A., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2021). Organizational ambidexterity in international innovation networks. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120377.

Hsu, C., Lien, Y., & Chen, H. (2013). International ambidexterity and firm performance in small emerging economies. *Journal of World Business*, 48(1), 58-67. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.007

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, *12*(3), 305-322. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x

Kahiya, E. T., Dean, D. L., & Heyl, J. (2014). Export barriers in a changing institutional environment: A quasi-longitudinal study of New Zealand's manufacturing exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, *12*, 331-364. https://doi.org/10.1007/s10843-014-0131-7

Kalafsky, R. V., & Duggan, D. T. (2016). Overcoming trade impediments: Considering SME exporters from Nova Scotia. *The Professional Geographer*, 68(4), 613-623. https://doi.org/10.1080/00330124.2016.1157497

Knight, G., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40, 255-273. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400397

Krinke, M. F., Floriani, D. E., Bueno, G., & Garrido, I. L. (2021). International ambidexterity: A competitive advantage of fashion industry firms in emerging markets. *Revista de Negócios*, 26(1), 22-48. https://doi.org/10.7867/1980-4431.2021v26n1p22-48

Leonidou, L. C. (1995). Empirical research on export barriers: Review, assessment, and synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), 29-43. https://doi.org/10.1177/1069031X9500300103

LiPuma, J. A., Newbert, S. L., & Doh, J. P. (2013). The effect of institutional quality on firm export performance in emerging economies: A contingency model of firm age and size. *Small Business Economics*, 40(4), 817-841. https://doi.org/10.1007/s11187-011-9395-7

Liu, Y., Collinson, S., Cooper, C., & Baglieri, D. (2022). International business, innovation and ambidexterity: A micro-foundational perspective. *International Business Review*, 31(3), 101852. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101852

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71

Morkovina, S. S., Malitskaya, V., Panyavina, E. A., & Sibiryatkina, I. (2018). Export potential and support measures for small and medium enterprises. *Journal of Economics and Economic Education Research*, 21(1), 303-314. https://doi.org/10.35808/ersj/1181

Moura, G. B., & Floriani, D. E. (2017). A evolução da ambidestria internacional nas pequenas e médias empresas (PMEs). *Revista de Administração FACES Journal*, 16(4), 20-37. https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2017V16N4ART4553

Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: Potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747. https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010

Northcutt, N., & McCoy, D. (2004). *Análise qualitativa interativa: Um método sistêmico para pesquisa qualitativa*. Sábio.

Onkelinx, J., Manolova, T. S., & Edelman, L. F. (2016). The human factor: Investments in employee human capital, productivity, and SME internationalization. *Journal of International Management*, 22(4), 351-364. https://doi.org/10.1016/j.intman.2016.05.002

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2017). *Meeting of the OECD Council at Ministerial Level: Enhancing the contributions of SMEs in a global and digitalised economy*. OECD. Recuperado de https://www.oecd.org/mcm/documents/C-MIN-2017-8-EN.pdf

Parizotto, G. R. (2017). *O papel do governo na internacionalização de empresas brasileiras: O caso do exporta/SC* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Itajaí].

Pasamar, S., Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2015). Ambidexterity and intellectual capital architectures for developing dynamic capabilities: Towards a research agenda. *European Journal of International Management*, 9(1), 74-87. https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.066672

Pinho, J. C., & Prange, C. (2016). The effect of social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance. *Journal of World Business*, 51(3), 391-403. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.001

Popadiuk, S., Luz, A. R. S., & Kretschmer, C. (2018). Capacidades dinâmicas e ambidestria: Como estes conceitos se relacionam? *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 639-660. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180135

Popli, M., Ladkani, R. M., & Gaur, A. S. (2022). Ambidexterity in emerging market SMEs: Impact on innovation and international performance. *Journal of International Business Studies*, *53*(1), 45-63. https://doi.org/10.1057/s41267-021-00435-3

Prange, C., & Bruyaka, O. (2016). Better at home, abroad, or both? How Chinese firms use ambidextrous internationalization strategies to drive innovation. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2), 148-180. https://doi.org/10.1108/CCSM-07-2014-0079

Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization process, and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126-133. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.024

Reuber, A. R., & Fischer, E. (1998). Domestic market size and the internationalization of small and medium-sized enterprises. *International Conference on Globalization and Emerging Businesses: Strategies for the 21st Century*, McGill University.

Roth, L., & Corsi, S. (2023). Ambidexterity in a geographic context: A systematic literature review on international exploration and exploitation of knowledge. *Technovation*, 124, 102744. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102744

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2022). *Internacionalização: micro e pequenos negócios também podem exportar*. Sebrae. https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/internacionalizacao-micro-e-pequenos-negocios-tambem-podem-exportar,1b547118e2a83810VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=A%20a%C3%A7%C3%A3o%20de%20se%20internacionalizar,empresas%20com%20mais%20recursos%20financeiros

Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada* (2ª ed.). Artmed.

Sui, S., & Baum, M. (2014). Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market. *Journal of International Business Studies*, *45*, 821-841. https://doi.org/10.1057/jibs.2014.11

Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Teixeira, A. A., & Barros, M. J. (2014). Decentralization of public policies for the promotion of SMEs' internationalization: A theoretical account. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, *35*(1), 15-27.

Torrens, E. W., Amal, M., & Tontini, G. (2014). Determinantes do desempenho exportador de pequenas e médias empresas manufatureiras brasileiras sob a perspectiva da visão baseada em recursos e do modelo de Uppsala. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(53), 511-539. https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1601

Vahlne, J. E., & Ivarsson, I. (2014). The globalization of Swedish MNEs: Empirical evidence and theoretical explanations. *Journal of International Business Studies*, 45(3), 227-247. https://doi.org/10.1057/jibs.2013.60

Vahlne, J. E., & Jonsson, A. (2017). Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE): Case studies of AB Volvo and IKEA. *International Business Review*, 26(1), 57-70. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.05.006

Vallejo Fernández, C. A. (2020). *Propuesta metodológica para medir el potencial exportador de las pymes de la ciudad de Popayán* [Dissertação, Uniautónoma del Cauca]. Recuperado de https://repositorio.uniautonoma.edu.co/bitstream/handle/123456789/463/T%20F-M%20045%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. C., & Welch, L. S. (1978). Pre-export activity: The first step in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 47-58. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490650

Winckler, N. C. (2018). *Recursos do país na internacionalização de PMEs de países emergentes: Um estudo no contexto brasileiro* [Dissertação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Recuperado de https://lume.ufrgs.br/handle/10183/178327

Wright, M., Westhead, P., & Ucbasaran, D. (2007). Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: a critique and policy implications. *Regional Studies*, *41*(7), 1013-1030. https://doi.org/10.1080/00343400601120288

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Nuance.

Zhang, Y., & Wu, J. (2023). Export performance under uncertainty: The moderating role of strategic ambidexterity. *Journal of Business Research*, *156*, 113455.

Zhou, Y., Bhaumik, S. K., & Driffield, N. (2016). Country specific advantage, firm specific advantage and multinationality–Sources of competitive advantage in emerging markets: Evidence from the electronics industry in China. *International Business Review*, 25(1), 165-176.

Zimmermann, A., & Birkinshaw, J. (2016). Reconciling capabilities and ambidexterity theories: A multi-level perspective. *Academy of Management Perspectives*, 30(3), 309-328.

Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, *15*(5), 333-356. https://doi.org/10.1108/02651339810236290

Como citar este artigo:

Oro, I. M., Dalbosco, I. B., Floriani, D. E., & Carvalho, C. E. (2025). A influência da ambidestria internacional no potencial exportador de PMEs brasileiras. *Internext*, 20(3), e828. https://doi.org/10.18568/internext.v20i3.828